

# O ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE COMPROMETIMENTO DOS POLICIAIS MILITARES DO 2º BPM NO SERVIÇO POLICIAL

Flávio Pereira Diniz <sup>1</sup>

## RESUMO

O presente artigo busca entender o uso do Endomarketing como uma ferramenta de comprometimento dos policiais militares pertencentes ao 2º Batalhão de Polícia Militar. Buscou conceituar o marketing de produtos, e o seu uso voltado para o público interno, conhecido como Endomarketing. A Pesquisa levantou dados a respeito da imagem que os policiais têm da Unidade em que servem, suas percepções com relação à comunicação interna, o conhecimento das atividades e objetivos, treinamentos e a participação no estabelecimento de metas. Os resultados confirmam a necessidade da Unidade Policial voltar-se para o seu público interno, pois é esse seu principal capital, necessário para atingir os resultados almejados. Na gestão pública por resultado, o comprometimento do servidor é essencial para a busca da vantagem competitiva.

**Palavras-chave:** *ferramenta administrativa - endomarketing - objetivos estratégicos - gestão gerencial - organização militar.*

## ABSTRACT

This article seeks to understand the use of the Internal Marketing as a tool for commitment of police officers belong to the 2nd Military Police Battalion. Sought to conceptualize the marketing of products, and its aimed at the domestic audience, known as Endomarketing use. The survey collected data about the image that the police have the unit in which they serve, their perceptions regarding internal communication, knowledge of the activities and objectives, training and participation in goal setting. The results confirm the need for the Police Unity turn to your internal audience, because this is their main capital necessary to achieve the desired results. In public management by result, the server compromise is essential to the pursuit of competitive advantage.

**Key-words:** *administrative tool - internal marketing - strategic objectives - managerial organization - military organization.*

---

<sup>1</sup> Major da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso, bacharel em Segurança Pública e Especialista em Gestão de Segurança Pública pela APMCV.

## INTRODUÇÃO

O Plano Estadual de Segurança Pública, do Governo de Mato Grosso, com validade no período 2012-2015, publicado no sítio eletrônico da Secretaria de Segurança Pública (SESP), busca implantar a “administração gerencial” no desenvolvimento das ações de segurança pública e “à gestão por programas focados nos problemas da sociedade”.

De acordo com Chiavenato (1998), podemos entender a gestão pública por resultado, como sendo “um modelo que busca a confiança na descentralização das decisões, a horizontalização das estruturas, a descentralização de funções, o controle por resultados, incentivos à criatividade e ainda e, principalmente, a orientação para o cidadão cliente”.

Nesse sentido, o realinhamento do plano estratégico traz, em seu bojo, como objetivo estratégico número 1, aumentar a sensação de segurança da população. Esse objetivo está diretamente ligado à atuação da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso (PMMT).

Por ter a missão constitucional de realizar o policiamento ostensivo (art. 144, § 5º, CF), deve a instituição policial militar estar alinhada com a missão da Secretaria Estadual de Segurança Pública (SESP); ou seja, “garantir a segurança pública, mediante ações institucionais específicas e integradas, visando à preservação da ordem pública, da incolumidade das pessoas e do patrimônio”. Essa missão, para ser conseguida, deve ter por princípios norteadores, os objetivos traçados no Plano Estadual de Segurança, que prevê a melhora da sensação de segurança do cidadão e a ampliação da confiança deste nas instituições de Segurança.

Para a consecução deste feito, a Polícia Militar precisa desenvolver metas e políticas para atingir o grau de excelência pretendido pela Secretaria de Segurança. Um dos pilares desse processo é o material humano da instituição, ou seja, os policiais militares, que são os responsáveis diretos para conseguirem, com sua atuação, aumentar a sensação de segurança do cidadão, bem como, elevar o grau de confiança na corporação. Todavia, o grande desafio é conscientizar o policial militar da importância de sua atividade, e cuja atuação nas ruas deve estar alinhada aos objetivos e metas da Instituição.

Nesse patamar, o presente artigo científico busca entender, a partir de uma Unidade Policial Militar, no caso, o 2º Batalhão de Polícia Militar (2º BPM), como o uso de ferramentas de Endomarketing pode auxiliar na consecução do objetivo principal do Plano Estratégico de Segurança Pública, melhorando a prestação do serviço policial prestado à sociedade barra-garcense, através de um maior comprometimento do policial militar às metas da Instituição. Para tanto partiu-se do seguinte problema “O Endomarketing é utilizado como ferramenta de comprometimento dos policiais militares pertencentes ao 2º BPM?”

Ante o esforço para responder ao questionamento, formulou-se algumas hipóteses, a serem investigadas. Inicialmente foi traçado o perfil do público da pesquisa. O uso das ferramentas de Endomarketing pelos responsáveis na gestão do 2º BPM foi o segundo ponto a ser analisado, partindo-se em seguida, para, em caso positivo, saber se os resultados obtidos se prestavam à consecução dos objetivos propostos no Plano Estadual de Segurança Pública.

O alcance desses objetivos visa possibilitar um fortalecimento na imagem da Instituição. Imagem que já vem sendo fortalecida nos últimos anos, com a adoção de um fardamento menos agressivo aos olhos do cidadão; a adoção de uma ferramenta de gestão da qualidade, conhecido como Procedimento Operacional Padrão (POP) em busca de aperfeiçoamento dos serviços prestados; a mudança na legislação por meio da lei nº 10.076 que regulamenta os requisitos para promoção; a lei complementar nº 529 que fixa o efetivo; a lei nº 541 que orienta o subsídio dos policiais militares além da divulgação das ações policiais e o desempenho da Instituição. Serviço esse, que, conforme Cunha (2013, p. 30), se realiza através de “uma comunicação integrada e coordenada por meio da Coordenadoria de Comunicação Social e Marketing Institucional”.

Essa percepção é necessária, pois, para a consecução dos objetivos da organização, é necessário o aperfeiçoamento da qualidade dos produtos e/ou serviços ofertados, o que exige uma melhora na qualidade de vida dentro da própria organização, o que está, implicitamente, ligado ao público interno. Para Brum (1994, p. 22) “o grande desafio dos dirigentes de empresas é transformar funcionários em

aliados, sem esquecer que uma estrutura empresarial democrática depende de liberdade de informação”.

A Polícia Militar de Mato Grosso, como uma organização pública voltada para a prestação de serviços à comunidade, precisa fazer uso dos instrumentos motivacionais, na busca incessante pela melhoria do ambiente interno de trabalho, com a preocupação voltada para o público interno; e conseqüente melhora na qualidade do produto prestado à população, ou seja, policiamento ostensivo. Dentro dos instrumentos disponíveis para o uso das organizações estão o marketing e, mais específico, o endomarketing, que em uma visão resumida, pode ser entendido como a utilização da estratégia do marketing voltada para o público interno.

É necessário que se estude o endomarketing no âmbito das corporações militares. E esse estudo se inicia verificando se o endomarketing é utilizado como ferramenta de comprometimento dos policiais pertencentes ao 2º BPMMT. Há um comprometimento, sem dúvida, resta supor se ele se realiza usando-se o endomarketing como ferramenta. Parece-nos que a resposta é negativa, daí a necessidade dessa averiguação, a qual se propõe o estudo em referência.

Nesse sentido, o estudo fará uso do método hipotético-indutivo e dedutivo, pois analisará elementos gerais quanto particulares, porquanto terá uma abordagem quantitativa e qualitativa, dimensionando os números coletados e os interpretando, traduzindo-os para obter as respostas.

A pesquisa será bibliográfica e documenta e de campo, fazendo-se valer de questionários que serão aplicados ao público-alvo: os agentes policiais do 2º BPMMT.

Com essa pesquisa haverá a possibilidade de, especificamente, se levantar o perfil do cliente interno; averiguar o uso da comunicação interna; verificar o comprometimento do servidor; constatar a concordância quanto aos incentivos subjetivos que a gestão oferece; conferir o grau de importância que os policiais atribuem às funções desenvolvidas pela PMMT. Realizando isso, supõe-se que haverá uma contribuição no sentido de perseguir uma melhora do serviço policial prestado à população.

## ENTENDENDO O MARKETING

Antes de conceituarmos o endomarketing, é necessário entendermos o conceito de marketing, pois é um dos seus derivados. Marketing é uma palavra da língua inglesa, derivada da palavra *Market*, que significa mercado.

Richers (1989, p.18) define como sendo “as atividades sistemáticas de uma organização humana voltadas à busca e realização de trocas para com o seu meio ambiente, visando benefícios específicos”.

Alguns entendem o marketing como a arte de encantar o cliente para a compra do produto. Drucker *apud* Kloter (2005) defende que “o objetivo do marketing é tornar a venda supérflua”. Prosseguem dizendo que “a meta é conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou serviço se adapte a ele e se venda por si mesmo”.

Las Casas (1991, p. 12) entende o marketing como “área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores”.

O marketing apresenta diversas linhas de atuação, todas voltadas para a especificidade do produto que se planeja vender. Entre as diversas facetas, está o marketing interno ou de relacionamento, que tem como foco, não o cliente externo, mas os funcionários da empresa. Para Kloter (2004, p. 50) “as empresas mais inteligentes adotam a prática do marketing interno que leva em conta as diferentes necessidades do seu pessoal”.

É importante destacar que a melhora no relacionamento interno é essa necessidade apontada pelo autor. É a partir da qualidade do relacionamento interno, que a empresa se apresenta, externamente, mais ou menos competitiva.

Arruda *et al* (2005, p. 503) defende que “quando o nível de relacionamento das pessoas dentro da organização é bom, elas ficam mais produtivas o que gera maior competitividade”.

Assim, as ações de marketing interno, o endomarketing, têm a missão de encontrar os problemas de relacionamento interno e eliminá-los, conscientizando as pessoas da organização sobre os objetivos, as metas e as estratégias da organização,

para que, todos juntos, busquem a consecução dos objetivos da empresa, e que remem num mesmo sentido.

## COMPOSTO DE MARKETING

O marketing para Moraes (2003, p. 24) é visto como sendo “a tarefa de criar, promover e fornecer bens e serviços a clientes”. Já Kloter<sup>2</sup> afirma que os profissionais de marketing envolvem-se no marketing de bens, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, organizações, informações e ideias.

Para cada uma dessas áreas foram desenvolvidas técnicas de marketing para atrair os consumidores de cada área. Até mesmo as empresas sem fins lucrativos, como é o caso da Polícia Militar de Mato Grosso, podem utilizar os benefícios dessas estratégias, ao perseguirem a satisfação do usuário e o fortalecimento da imagem institucional.

Para Barboza (2002, p.45) “a razão básica para que a PM se interesse pelo marketing é que ele permite que a instituição se torne mais eficaz na obtenção de suas metas preconizadas”.

Sendo uma instituição voltada para o atendimento ao cidadão, por meio do policiamento ostensivo, suas metas devem ser a satisfação do cliente pela oferta de um bom produto (policiamento eficiente) que fortalecerá a imagem da instituição, perante seu público consumidor, ou seja, o cidadão.

Cobra (1985, p. 31) explica que ‘há dois sistemas integrados de marketing que definem os inter-relacionamentos dos elementos de marketing com o meio ambiente: os 4Ps de E. Jerome McCarthy e os 4 As de Raimar Richers”.

Para McCarthy cada “P” abrange uma, ou várias atividades e que devem ser trabalhadas em conjunto. Daí o nome composto de marketing, para que possam permitir a organização otimizar os resultados conseguidos com a sua implementação. São eles:

- a) Produto – bem físico ou serviço que atende a necessidade do cliente;

---

<sup>2</sup> *Op. Cit*

- b) Preço – o quanto o consumidor estará disposto a pagar por aquele bem ou serviço;
- c) Praça – as atividades que tornam o produto prontamente disponível e acessível ao consumidor; e
- d) Promoção – trata de informar, comunicar ao consumidor a existência do bem/serviço;

Na instituição Polícia Militar, poderíamos conceituar os quatro Ps como sendo:

- a) Produto – o policiamento ostensivo, que é realizado visando coibir o cometimento de delitos, garantindo a sensação de segurança do cidadão;
- b) Preço – o policiamento ostensivo não possui preço definido, podendo em última análise ser definido por meio dos salários pagos ao policial e dos impostos pagos pelo cidadão;
- c) Praça – é o Estado de Mato Grosso como um todo, onde é realizado o serviço policial militar; e
- d) Promoção – a PM conta com uma Coordenadoria de Marketing Institucional que tem por escopo a promoção dos serviços prestados com o conseqüente fortalecimento da imagem institucional.

Esse processo é ativo e complexo. Não basta oferecer um produto que não atenda às necessidades do mercado, que disponha de um preço que o consumidor não esteja disposto a pagar, por ser ineficiente ou pouco conhecido.

O policiamento ostensivo é um serviço exclusivo da Polícia Militar. Não existe concorrência. Por isso, há a dificuldade de inovar ou buscar novas propostas, por falta de concorrência, de disputa de mercado.

Para isso, o marketing utiliza o Sistema Integrado de Marketing, também conhecido como 4 As: Análise, Adaptação, Ativação e Avaliação.

A análise, conforme Cunha (2013, p. 31) “é um diagnóstico que se tem depois de reunidas informações a respeito das relações público-produto-

organização”. Na PM, poderíamos conceber a análise por meio de indicadores, como índice de cometimento de crimes, horários de maior incidência.

A partir da análise, pode-se traçar a estratégia para a consecução de determinadas metas para a melhoria do serviço, ou seja, a adaptação dos meios disponíveis para a consecução do serviço, de forma eficiente. Aqui há a junção dos Ps do Produto e Preço.

Os Ps da Praça e da Promoção são encontrados na fase de Ativação, em que, após a definição das estratégias de policiamento a serem utilizadas, bem como as metas a serem alcançadas, a organização vai, efetivamente, às ruas, levando o seu produto, em conformidade com a realidade e com a demanda necessária.

Após essas fases, entra a Avaliação, como sendo o momento de verificar se os objetivos traçados foram alcançados, os óbices encontrados e a melhor forma de alcançar a efetividade.

É nessa fase que se torna primordial a consulta aos colaboradores internos, aqueles que estão na linha de frente, e cuja colaboração é fundamental para que o nível estratégico possa fomentar novas ações. Após esse passo, faz-se a retroalimentação do sistema.

É aqui que entra o comprometimento dos servidores da instituição, no alcance das metas objetivadas pela corporação. Para isso é fundamental que o servidor se sinta fazendo parte do processo, não apenas como simples mão-de-obra da instituição, mas como um sujeito participante da temática. É nesse aspecto que surge a importância do endomarketing como ferramenta para afinar os objetivos da empresa com o seu público interno.

## **A FERRAMENTA DO ENDOMARKETING - CONCEITOS E DISCUSSÕES**

O endomarketing pode ser entendido como a utilização das ferramentas de marketing, voltadas para o convencimento do público interno, buscando o comprometimento desse público com os objetivos e o processo produtivo da organização. Essa política de marketing deve ser utilizada por organizações de todos os tipos. Bekin (2005, p. 6) alerta que “mesmo empresas estatais, de economia mista,

ou setores governamentais exercem papel de atender ao público, o cidadão contribuinte”. Portanto, é perfeitamente aplicável na Polícia Militar, como uma instituição voltada para o modelo gerencial de gestão, a aplicação do endomarketing.

O endomarketing tem por missão alinhar o pensamento do funcionário com os escopos da organização. Inicialmente, é necessário que os planos da instituição estejam claros. Kotler (2004, p. 49), afirma que “não é recomendável contratar empregados antes que a administração superior tenha definido claramente os valores, visão, missão, posicionamento e público alvo da empresa”.

Bekin (2005, p. 47), alinhado ao pensamento do Kotler, entende ser o endomarketing “um processo cujo foco é alinhar, sintonizar e sincronizar para implementar e operacionalizar a estrutura organizacional de marketing da empresa que visa e depende da ação para o mercado e a sociedade”. Nessa mesma linha de pensamento, para Brum (2010, p. 13), é “alinhar o pensamento das pessoas aos objetivos estratégicos da empresa”.

Sob esta ótica, o endomarketing busca, por meio da satisfação do funcionário, a motivação para produzir mais e melhor. Essa motivação, conforme Bekin (2005, p. 79), passa pelo reconhecimento do trabalho realizado, do reconhecimento por parte da empresa do valor e importância do colaborador, do salário adequado e da possibilidade de crescimento profissional.

O principal benefício que se busca é o fortalecimento e construção de relacionamentos, compartilhado os objetivos da empresa’ e prossegue ‘antes de vender o produto para seus clientes, as empresas precisam convencer seus funcionários a comprá-lo (SILVA, 2007 apud MELO, 2009).

Isso é fidelização do cliente interno. Essa fidelidade só é conseguida quando a instituição conhece o seu cliente interno. Para Almeida (1997, p. 68) “o entendimento de conceito de cliente interno, por todos que trabalham na empresa é vital e indispensável para que tenhamos uma organização verdadeiramente voltada para o cliente”. Afinal, um trabalhador descontente com a organização onde se encontra, pode, não só, não vestir a camisa, como ainda, fazer propaganda negativa da instituição.

A fidelidade do cliente interno é muito importante nesse processo, pois são os empregados mais produtivos os que mais se identificam com a cultura da

empresa e seus objetivos; ou seja, são os que vestem a camisa: os verdadeiros parceiros da empresa.

Por isso, atualmente, as organizações estão, cada vez mais concentrando esforços no desenvolvimento de estratégias organizacionais e em políticas de comprometimento dos trabalhadores. São exemplos as políticas direcionadas ao desenvolvimento do indivíduo em sua totalidade, além de gerência participativa, com a inclusão do público interno no processo de gestão, desempenho e resultados da corporação. É a chamada adesão interna.

A adesão interna, ou seja, o comprometimento é reativo positivo. É agregativo, trazendo integração da pessoa àquilo que deve ser feito e ocorre por um processo voluntário de adesão psicológica à ideia, à ordem, etc. É a própria caracterização do compromisso integral (CERQUEIRA, 1994, p. 10).

Essa fidelização tem início com a identificação das necessidades e expectativas dos funcionários. Os desejos do grupo em relação ao salário, benefícios e oportunidades de ascensão profissional, devem ser identificados, de modo a orientar políticas de atração e retenção de pessoas motivadas a trabalhar com eficiência e produtividade.

Esclarece Aidar (1995, p. 85), que “o ponto de partida para o desenvolvimento da qualidade em uma empresa deve ser o desempenho do indivíduo e sua atitude em relação à qualidade”. O endomarketing utiliza as ferramentas do marketing para a consecução desses objetivos. A diferenciação de nomenclatura se dá de forma didática, para separar o público alvo, que, no primeiro, é o público interno e, no segundo, o mercado externo. Dessa forma, o exposto sobre o marketing-mix, surge agora na figura do Endomarketing-mix.

Assim, Moraes (2003, p. 48), apoiado em Gronroos (1993), elenca sete atividades a serem desenvolvidas nas estratégias do marketing interno.

a) Treinamento e Desenvolvimento: o treinamento do pessoal é um componente essencial para a excelência na prestação do serviço. Nessa fase, além da educação, devem ser transmitidos os valores do trabalho em equipe.

b) Apoio da gerência e comunicação interativa interna: o gerente deve buscar a motivação da linha de frente. A comunicação interna deve permitir a

participação do funcionário, além do feedback, pois, o planejamento participativo pode ser uma forma de obtenção de comprometimento do colaborador com as metas objetivadas nessa fase.

c) Comunicação interna de massa: a comunicação interna gera o conhecimento do indivíduo no processo, além de solidificar a imagem da instituição junto ao seu público interno. Para isso, é necessário que seja transparente e com credibilidade.

d) Ferramentas de administração de pessoal: a organização deve ter a clareza das descrições dos cargos do seu pessoal, das recompensas e da valorização do seu pessoal. O colaborador não pode ser visto apenas como um custo agregado ao valor do produto da empresa.

e) Comunicação externa de massa: as campanhas publicitárias da companhia devem ser primeiramente, conhecidas do público interno, que convencidos delas, serão vetores de transmissão e sedimentação junto ao público externo.

f) Pesquisa de mercado: as pesquisas de mercado são medidores do desempenho da empresa. As pesquisas internas identificam a eficiência das estratégias adotadas pela instituição, o nível de comprometimento do seu público, bem como a opinião destes sobre a empresa.

g) Segmentação de mercado: é utilizado para identificar, de acordo com as suas características, o homem certo no lugar certo. A partir da identificação, trabalhar esses grupos conforme suas características.

Para Inkote (2000), citado por Moraes (2003, p. 55), o endomarketing-mix pode ser entendido como: Produto (a organização, que deve ser adaptada para atender às expectativas do público interno), Preço (o investimento que a empresa faz em seu colaborador, tais como salários, treinamento, benefícios), Praça (que são as pessoas responsáveis pela divulgação das informações dentro da organização, a cultura do endomarketing), Promoção (aqui, entendida como a comunicação interna feita de forma eficiente e atingindo a totalidade do público).

A adequação do endomarketing-mix para o perfil da organização deve contar com a participação do maior número possível de pessoas, como forma de

validar as suas estratégias, que contou em sua criação, com a contribuição dos próprios interessados.

O meio ambiente onde se desenvolve as atividades deve ser levado em conta na aplicação do endomarketing-mix. Richers *apud* Cobra (1985, p. 24) elenca que o modelo dos 4 As, a seguir: Análise (identificação das necessidades do público interno, suas expectativas com relação à empresa); Adaptação (a partir das necessidades e anseios do público interno, adaptar os produtos), Ativação (colocar em prática as estratégias de promoção, da propaganda e das relações públicas), Avaliação (avaliar se os produtos ofertados atendem às necessidades do público interno, pode ser medido através de indicadores).

O modelo dos 4 As deve ser adaptado para as necessidades da organização, na aplicação do endomarketing, tendo em mente, que a instituição é o produto a ser vendido para os consumidores, no caso, as pessoas que a compõem, ou seja, os seus colaboradores.

## **COMPROMETIMENTO DOS POLICIAIS MILITARES DO 2º BPM NO SERVIÇO POLICIAL**

Nesta seção apresentamos o resultado da pesquisa, cujo instrumento de coleta de dados foi um questionário composto por 15 questões que abordaram os nossos objetivos específicos, indo desde o conhecimento do público interno, passando pela investigação da utilização ou não das ferramentas de endomarketing, até a percepção dos resultados vistos sob a ótica do policial militar, buscando mensurar quantitativamente os fatores que poderiam englobar as ações de endomarketing na corporação. Antes, porém, necessário que se demonstre o local onde se encontra o público alvo da referida pesquisa, descrito no subtítulo abaixo.

### **HISTÓRICO DO COMANDO REGIONAL V - REGIÃO LESTE**

O 2º Batalhão de Polícia Militar do Estado do Mato Grosso originou-se de um Destacamento PM, subordinado à 4ª Companhia de Polícia Militar do 1º BPM, sediado em Cuiabá/MT. Posteriormente, através do Decreto 1.468 datado de 08 de maio de 1.973, foi criado a 1ª Companhia Independente de Polícia Militar com sede

daquela OPM foi transferido para Barra do Garças/MT, tendo em vista a colonização que estava sendo implantada na região, recebendo um fluxo migratório muito grande, principalmente dos colonos oriundos da Região Sul do Brasil. Nessa ocasião, Barra do Garças, ficou conhecida nacionalmente e mundialmente como a maior produtora de arroz de cerrados do mundo e a capital agropecuária do Estado. Com isto surgiram inúmeros novos municípios e Comarcas.

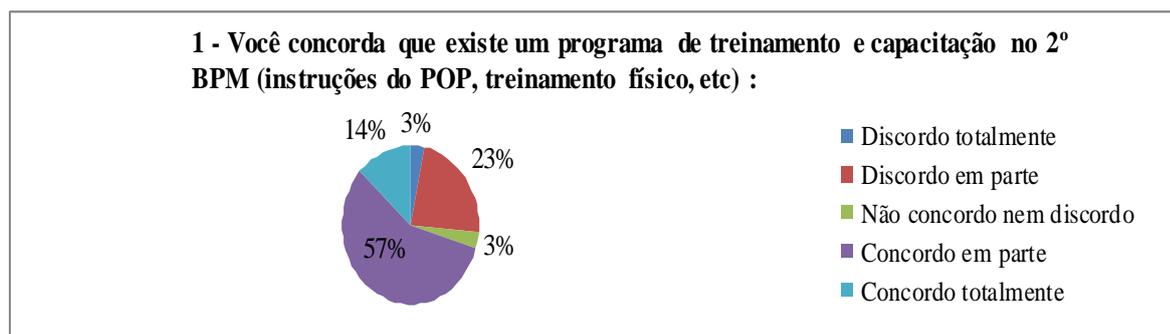
A Polícia Militar do Estado de Mato Grosso, observando esse crescimento demográfico que se processou, sentiu a real necessidade de ampliação do nosso Quadro Orgânico. Assim, foi criado em 29 de julho de 1.985, através de Decreto nº 1.474 o 2º Batalhão de Polícia Militar do Estado de Mato Grosso, que foi ativado no dia 01 de janeiro de 1.986, conforme tornou público no Boletim Interno nº 001 da mesma data.

Através do Decreto nº 988, de 23 de julho de 2003, estabeleceu-se a Reestruturação Operacional e Administrativa da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso, bem como se criou os Comandos Regionais nas cidades pólos. O Comando Regional V – Região Leste deu início suas atividades operacionais em 14 de maio de 2004, sediado no município de Barra do Garças. É um Grande Comando da Polícia Militar, que já foi responsável pelo serviço policial militar ao longo de todo o leste do estado, porém, com a sua divisão interna, originado os Comandos Regionais de Vila Rica e Água Boa, atualmente tem a sua área de responsabilidade em 06 (seis) cidades da região leste de Mato Grosso, além de alguns distritos. Assim, o 2º Batalhão passa à subordinação do Comandante Regional do V Comando Regional Leste, sendo atualmente o seu único Batalhão. Atualmente conta com um efetivo na sede do município de Barra do Garças de 95 (noventa e cinco) policiais militares, sendo a pesquisa realizada com uma amostra de 30 (trinta) policiais militares lotados no serviço de rua, o chamado policiamento ostensivo, atividade fim da Polícia Militar.

As atividades diárias do 2º Batalhão priorizam a interação com a comunidade, com ações preventivas de policiamento ostensivo, garantindo sempre os direitos do cidadão e seu bem maior: “a vida”. Com isso temos no presente uma região de belezas naturais incomparáveis, que podem ser aproveitadas pelos seus habitantes e turistas com a tranquilidade garantida pela Polícia Militar.

Essa tranquilidade, que também é conhecida como “sensação de segurança” está intimamente ligada às atividades do policiamento ostensivo. Prestada por policiais militares, essas atividades serão melhor desenvolvidas se houver um comprometimento dos agentes da lei, bem como, a consciência destes, da importância do serviço prestado. Aqui se insere o uso do endomarketing na busca desse comprometimento. Para isso, precisamos conhecer se é o endomarketing uma ferramenta utilizada e se conseguiu os seus objetivos, o que podemos visualizar nas respostas obtidas na pesquisa junto aos policiais militares.

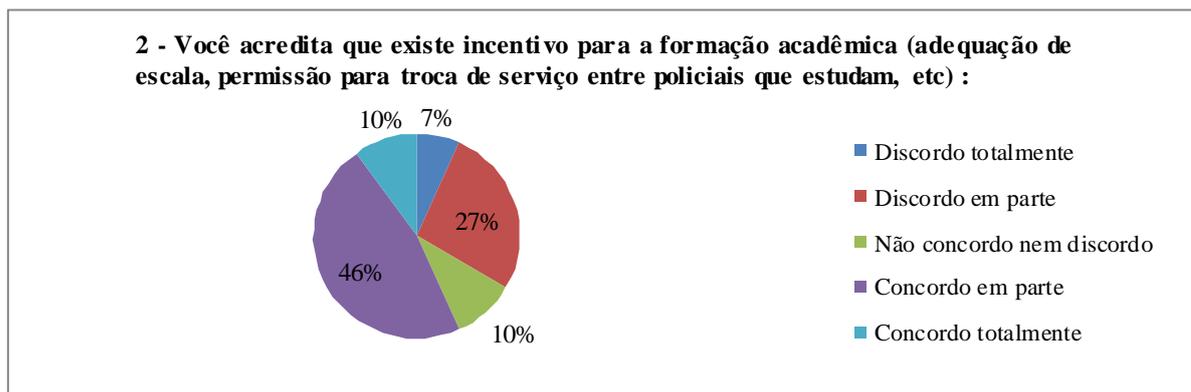
### PESQUISA DE AFERIÇÃO DE COMPROMETIMENTO ENDOMARKETING



Fonte: Pesquisa de Campo.

Gráfico 01

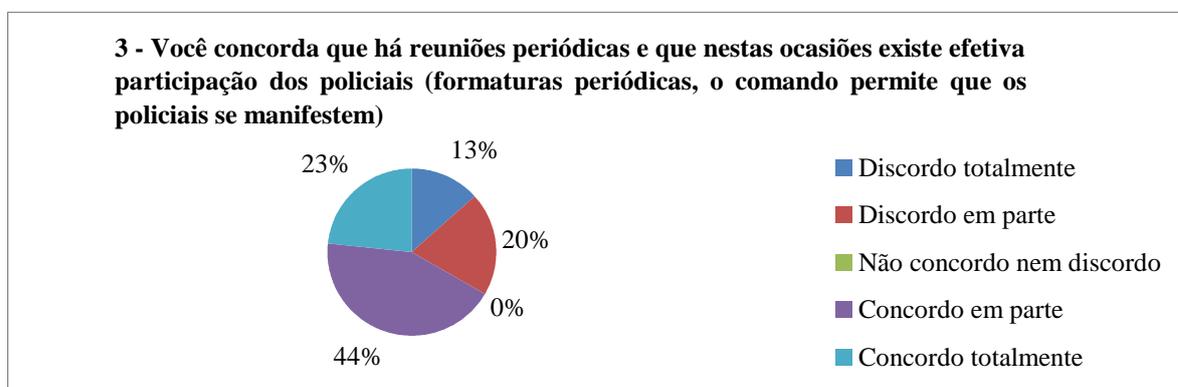
A maior parte do efetivo reconhece existir no 2º Batalhão um programa de treinamento e capacitação profissional. O batalhão apresenta semanalmente sessões de educação física para todo o efetivo, além de aulas de natação em um parque temático da cidade. O programa de capacitação se deu ao longo dos últimos dois anos, quando a maior parte do efetivo foi capacitada no Procedimento Operacional Padrão (POP). Todavia, cabe salientar que cerca de 30% do efetivo pesquisado considerou insignificante o programa de treinamento e capacitação, o que podem ter ocorrido por não serem trabalhadas com o efetivo, as intenções do programa de capacitação. Atualmente todo o efetivo está sendo capacitado na condução de veículo de emergência (viatura).



Fonte: Pesquisa de Campo.

Gráfico 02

Quanto aos incentivos para a formação acadêmica dos policiais militares, a população pesquisada acredita que existe, dimensionando-a da seguinte forma: 56,6% do efetivo concordam existir incentivo, seja na adequação de escala, seja na permissão de troca de serviço entre os policiais militares, buscando facilitar a frequência aos cursos de formação. Ao visualizar que 40% do efetivo já possuem formação acadêmica e que 13,4% se encontram em formação, é possível entender os números dos que concordam em existir incentivos para a formação acadêmica.

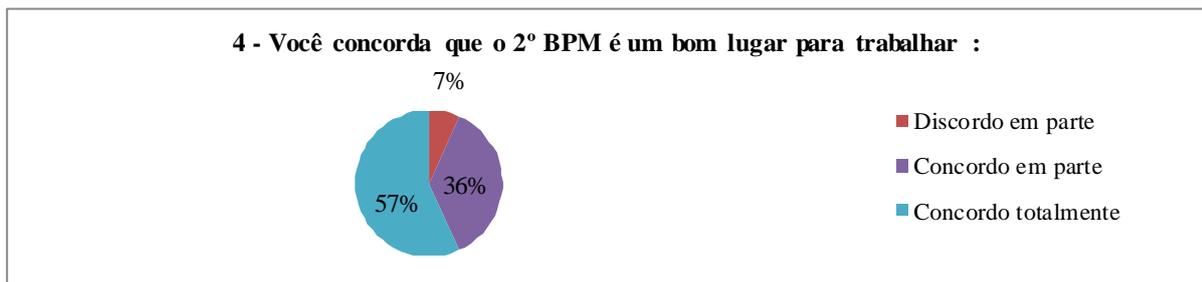


Fonte: Pesquisa de Campo

Gráfico 03

Quanto à existência de um processo de comunicação entre o comando da unidade e o público interno; 66,6% acreditam existir tais processos. O Batalhão apresenta uma reunião mensal, onde o Comando da unidade expõe os dados estatísticos do período comparados com o mesmo período do ano anterior. Isso

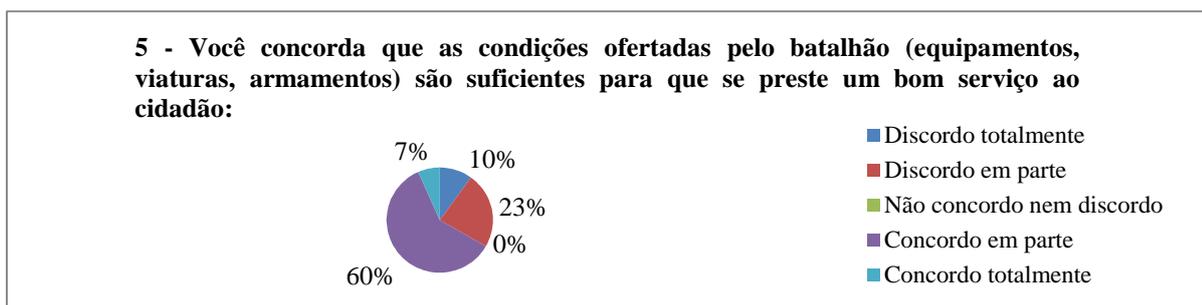
permite ao policial de ponta saber exatamente quais as maiores ocorrências do período, e as metas do mês que se inicia. Os policiais pesquisados também concordam que existe a participação do efetivo nas discussões das metas a serem perseguidas. Tal participação permite ao policial responsável pelo policiamento, se sentir incluso no processo, e, portanto, responsável pela consecução das metas acertadas.



Fonte: Pesquisa de Campo

Gráfico 04

Ao questionar sobre a unidade policial, 93,3% do efetivo reconhece ser o 2º BPM um bom lugar para trabalhar. O que demonstra existir um clima organizacional muito bom entre o efetivo, o que ocasiona as respostas apresentadas.

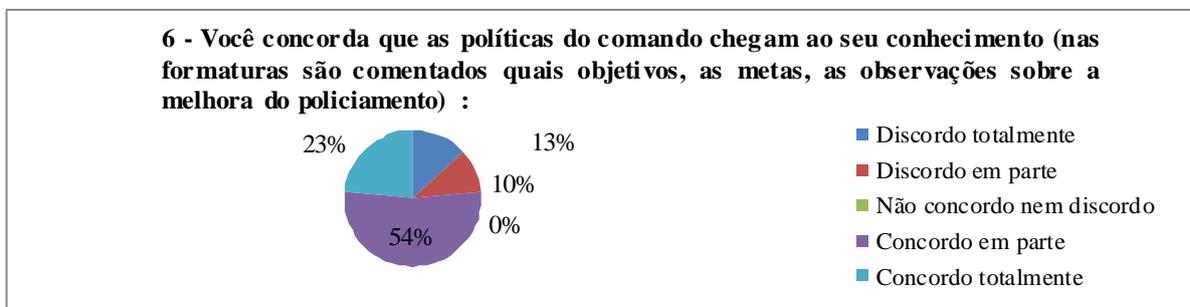


Fonte: Pesquisa de Campo.

Gráfico 05

Do total pesquisado, 66,7% do efetivo concorda que as condições ofertadas pelo batalhão para o desempenho dos policiais na rua, são consideradas suficientes. Todavia, para 33,3% essas condições são insuficientes, o que demonstra uma

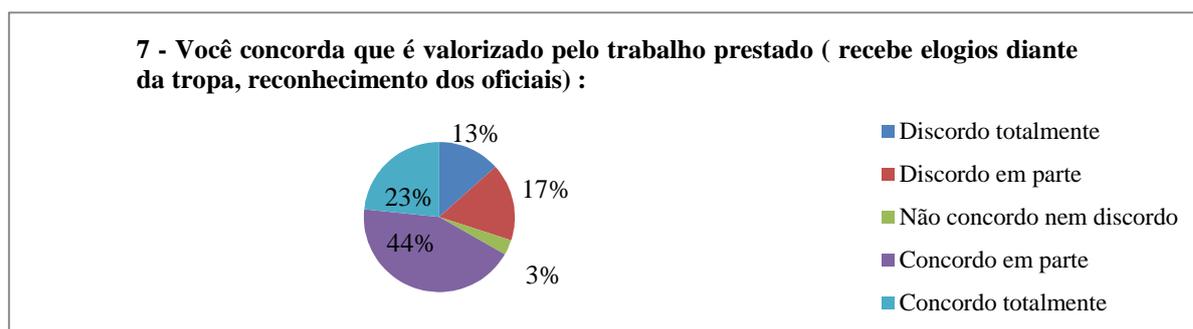
realidade não só da unidade pesquisada, mas da instituição como um todo, na oferta de equipamentos para o desempenho eficiente das atividades policiais nas ruas.



Fonte: Pesquisa de Campo.

Gráfico 06

Seguindo a mesma linha da resposta anterior, dos entrevistados 76,7% concordam que os objetivos e metas do comando da unidade são transmitidos aos integrantes. Esse número é importante, pois a estratégia de *endomarketing* passa pelo conhecimento do público interno dos objetivos e metas da organização. Assim, qualquer policial pertencente ao batalhão pode, quando questionado, explicitar os problemas encontrados no policiamento da cidade, no que tange ao serviço policial militar, quanto às políticas para enfrentamento da violência da unidade policial.

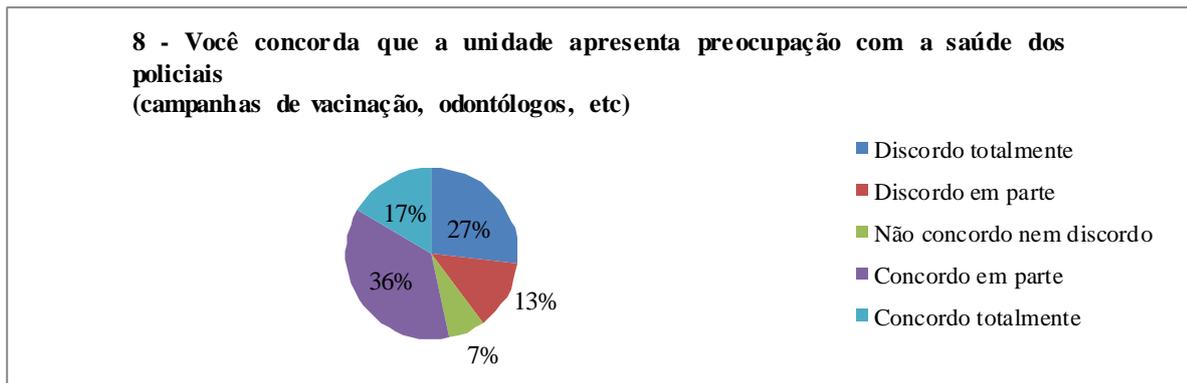


Fonte: Pesquisa de Campo.

Gráfico 07

Quando perguntados se são valorizados e reconhecidos pelo serviço prestado, a maioria, ou seja, 66,7% consideram serem reconhecidos pelo comando da

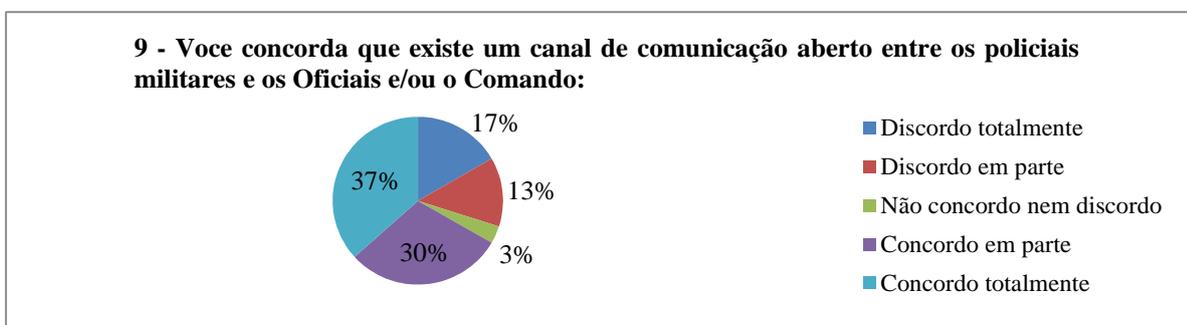
unidade. O reconhecimento é importante para assegurar o comprometimento do policial militar, em consonância com os objetivos da organização. Todavia, ainda se mostra preocupante o número de 30% do efetivo pesquisado que não considera ser reconhecido internamente pelo serviço prestado, sendo necessário pesquisar quais os comportamentos ou ações estão sendo reconhecidas e valorizadas, e como estender essa valorização aos demais membros.



Fonte: Pesquisa de Campo.

Gráfico 08

Do total pesquisado 53,3% acreditam haver preocupação com a saúde dos policiais por parte da direção. A unidade apresentou nos últimos anos, campanhas de medição de taxas de glicemia dos policiais, atendimento odontológico para os policiais e seus filhos. Todavia, o número de 40% entende não haver uma preocupação efetiva por parte da unidade com a saúde dos policiais. Surge a necessidade de se trabalhar melhor essa questão.



Fonte: Pesquisa de Campo.

Gráfico 09

Para as práticas do *endomarketing*, necessário é que exista um canal de comunicação eficiente entre o público interno e a direção da unidade, e que essa comunicação se dê nos dois sentidos. Ao informar ao público interno qual é o seu produto, a organização busca criar o comprometimento do colaborador interno e a partir daí, o colaborador espera que a organização o permita opinar sobre esse produto, que é criado por ele e ofertado ao público externo. Do público pesquisado, 66,7% entendem haver um canal de comunicação entre os dois níveis da unidade, direção e execução.

**10 - Você concorda que o 2º BPM é uma unidade reconhecida pela sociedade barra-garcense como uma organização séria e comprometida com a segurança dos cidadãos:**



Fonte: Pesquisa de Campo

Gráfico 10

Os entrevistados acreditam através da sua vivência diária, que 96,7% da população da cidade de Barra do Garças reconhece o 2º Batalhão como uma unidade comprometida com a segurança do cidadão. Indiretamente, os policiais reconhecem que prestam um serviço de qualidade, nos moldes da escola da Administração Gerencial, que tem o foco no cliente através da oferta de um produto de qualidade, no caso, o policiamento ostensivo.

**11 - Você se sente motivado e comprometido em realizar um serviço policial de excelência, que garanta a segurança dos cidadãos barra-garcenses:**



Fonte: Pesquisa de Campo

Gráfico 11

80% dos policiais pesquisados se sentem motivados em realizar um serviço policial de excelência. Isso demonstra que apesar de não serem utilizadas dentro de um programa direcionado de *endomarketing*, as ferramentas desta prática estão presentes no cotidiano da unidade policial, e contribuem no comprometimento do seu efetivo na qualidade da consecução do serviço policial prestado à comunidade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo buscou verificar se este é utilizado como ferramenta de comprometimento dos policiais pertencentes ao 2º BPMMT. Para isso, partiu-se do conceito de que a atividade fim da PMMT é a segurança, ou seja, adotando da linguagem do marketing, que enxerga isso como um produto que se pretende colocar no mercado. Assim, a segurança é o negócio da PMMT. E como tal, para que ela se realize, depende da interação de vários fatores, sendo o endomarketing uma ferramenta essencial no que concerne ao comprometimento das pessoas envolvidas nesse “negócio”.

Com a pesquisa podemos levantar o perfil do cliente interno; averiguar o uso da comunicação interna; verificar o comprometimento do servidor; constatar a concordância quanto aos incentivos subjetivos que a gestão oferece; conferir o grau de importância que os policiais atribuem às funções desenvolvidas pela PMMT. Na linguagem do marketing, ter o conhecimento de como são os seus clientes internos é uma vantagem competitiva para a empresa/corporação, que assim, terá um parâmetro do perfil desejado para compor o seu quadro de colaboradores.

Dentro dessa percepção, foi possível verificar que existe o uso das estratégias de endomarketing, ainda que se realize de maneira informal, num contexto de integração, fortalecimento da comunicação interna e envolvimento dos policiais militares pertencentes à corporação.

O ingrediente mais preponderante do endomarketing sem dúvida é a motivação, fator principal no comprometimento das pessoas frente aos objetivos da organização onde participam. No 2º BPM, isto ficou evidente, pois os policiais

pesquisados se sentem motivados em realizar um serviço policial de excelência, e não simplesmente irem para as suas atividades nas ruas por obrigação.

O serviço de excelência somente poderá ser oferecido se existirem políticas de formação continuada e treinamento. O público pesquisado reconhece existir no 2º Batalhão um programa de treinamento e capacitação profissional. A maior parte concorda que existe incentivos para a formação acadêmica e, ao verificarmos a sinergia, isso também se pode constatar em razão de 66,6% acreditarem que existe um processo de comunicação entre o comando da unidade e o público interno.

Ao questionar sobre a unidade policial, 93,3% do efetivo reconhece ser o 2º BPM um bom lugar para trabalhar, o que é fundamental na busca da eficiência, pois um ambiente ruim de trabalho Esse número é importante posto que há uma opinião corrente nos adeptos da implantação do endomarketing nas organizações de que um dos pilares para a construção do engajamento funcional é obter essa admiração funcional pois dela surge o desejo de dedicar-se a ações para alcance dos objetivos da corporação. Nesses números apresentados, demonstra existir um clima organizacional muito bom entre o efetivo.

Além disso, a pesquisa também revelou serem as metas do Comando da Unidade são transmitidas aos integrantes, que em sua maioria se consideram reconhecidos pelo Comando, o mesmo se podendo dizer da comunidade que considera, na visão dos policiais, ser a Unidade, comprometida com a segurança do cidadão. Assim, ao finalizar o presente estudo consideramos que os elementos que compõem o endomarketing estão presentes no ambiente do 2º BPM de Barra do Garças. Fica aqui a proposta de ser melhor trabalhado o uso do endomarketing na fidelização do público interno, de forma direcionada, sem empirismo, como uma ferramenta poderosa na consecução do comprometimento dos policiais militares na prestação de um serviço de qualidade à sociedade de Barra do Garças, que vê o 2º Batalhão de Polícia Militar como sendo um verdadeiro patrimônio do povo barra-garcense.

## REFÊRENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AIDAR, Marcelo Marinho. **Qualidade humana - as pessoas em primeiro lugar: desenvolvendo uma cultura empresarial orientada para a qualidade, através da melhoria do relacionamento entre clientes internos e externos**. 2. ed. São Paulo: Maltese, 1995.
- ALMEIDA, Sérgio. **O melhor sobre Clientes**. 6. Ed. Salvador: Casa da qualidade, 1997.
- ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de. et al. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- BARBOSA, Celso Henrique Souza, Major PMMT. **Marketing institucional: Como melhorar a imagem da PMMT**. Monografia de conclusão do curso de aperfeiçoamento de Oficiais. APMCV, Várzea Grande -MT, 2002.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Pearson, 2005.
- BRASIL, República Federativa do. Constituição Federal. **Vade Mecum compacto**. 11. ed. atual. e ampl.-São Paulo: Saraiva, 2014.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. 3. ed. São Paulo: Integrare, 2010.
- \_\_\_\_\_. **Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e competitividade**. 2. Ed. Porto Alegre: Ortiz, 1994.
- CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 6ª Ed. São Paulo: Makron Books, 1998.
- COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Marketing Básico, uma perspectiva brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1985.
- CUNHA, WEVERTON LACERDA. **Práticas de Endomarketing na PM: um estudo no 1º BPM**. Monografia de conclusão do Curso de Formação de Oficiais. APMCV, Várzea Grande- MT, 2013.
- GRONROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993, in

INKOTTE, Alexandre Luz. **Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico.** 2000. 131f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) –Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

ESTADO DE MATO GROSSO. **Lei 10.076. dispõe sobre os critérios para promoção dos Oficiais da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros do Estado de Mato Grosso.** Assembléia Legislativa. Cuiabá, 2014.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar 529. Fixa o efetivo da Polícia Militar de Mato Grosso.** Assembléia Legislativa. Cuiabá, 2014.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar 541. Fixa o efetivo da Polícia Militar de Mato Grosso.** Assembléia Legislativa. Cuiabá, 2014.

\_\_\_\_\_. **Plano Estadual de Segurança Pública.** Disponível em < <http://www.seguranca.mt.gov.br/secretaria.php?IDCategoria=2743> > Acessado em 15 set. 2014.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing a edição do novo milênio.** 10. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Os 10 pecados mortais no Marketing: causas, sintomas e soluções.** 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, 4. Reimpressão.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MELO, Juliana Guimarães. **ENDOMARKETING análise das estratégias em uso na Dataprev/PB.** 2009, 78p. Monografia. (graduação em Administração) Centro Universitário de João Pessoa - UNIPÊ.

MORAES, Alberto Mota. **Polícia: problemas e soluções.** Arquivos da Polícia Civil de São Paulo, v. 2, n.44, 1981.

RICHERS, Raimar. **O que é Marketing.** 15. ed. São Paulo Brasiliense, 1994 - (Coleção Primeiros Passos).

SILVA, Fabiano Castro da. **Endomarketing como ferramenta eficaz de gestão.** Disponível em: < [www.administradores.com.br/artigos/endomarketing](http://www.administradores.com.br/artigos/endomarketing) . > Acesso em 15 set. 2014.